

# 市場の時代と韓国財閥体制の転換

## —「現代財閥」の光と陰—

李 炳 天

1. 民主化10年：国家から財閥への権力移動と財閥体制の危機
2. 金大中政府の財閥改革政策、意義と限界
3. 現代財閥の歴史と特徴、遅れた転換
4. 構造改革の挑戦と現代主義の慣性、危機と小グループへの分割

### 1. 民主化10年：国家から財閥への権力移動と財閥体制の危機

財閥体制には、韓国型経済成長モデルの光と陰が集約されている。後発の追いつき型産業化に特有の成長指向式開発主義と、閉鎖的、血縁的紐帯に基盤を置く家産制(patrimonialism)を併有している韓国の財閥体制は、経済成長の牽引車として圧縮高度成長を導いて来たが、総帥が専制的権限を行使する無責任で不透明な族閥支配体制と、高い負債に依存する外形拡張主義などの根本的な問題点を持っていた。それゆえに、1997年に韓国を襲った経済危機は、外国為替と金融危機であると同時に、財閥体制の危機でもあったのであり、その後の構造調整過程において、財閥体制は大きく変貌したのである。韓国の経済成長モデルは、朴正熙モデルであるとともに鄭周永モデルであると言われる程、現代財閥は韓国経済の圧縮成長を最もよく代弁しており、またそれだけに財閥体制の抱える問題点も明瞭に見せている。

1987年を転換点として、韓国は開発独裁時代を了えて民主化の時代に入った。民主化の時代は韓国経済の発展様式の新しい転換を要求した。国家——財閥——銀行の三者同盟を基礎としたかつての権威主義の開発主義体制から、公正な規則を基盤とする、秩序のとれた市場経済への転換が要求された。規則を基盤とする市場経済への移行は、公正性の観点だけではなく、効率性の観点から見ても必須的であった。しかし、期待と現実は大きくはずれた。1987～97の10年は‘失われた10年’と言い得る程であり、97年のIMF危機はその決算のようなものであった。何故このような逆説的な結果がもたらされたのか。これについては多方面に及ぶ深い分析を必要とするが、何よりも先ず指摘しなければならないのは、政治的民主化が経済的自由化と規制緩和を同伴したことであった。経済的自由化は、国家の後退および‘軟性市場国家’(soft market state)への戦略と強い財閥への権力移動、さらには財閥専横の市場経済を生んだ。以前の開発独裁時期には、国家——財閥——銀行の三角同盟の中でも、国家に依る財閥規律システムは作動していた反面、民主化

の時期には自由化と規制緩和が主な政策基礎になることによって、制度的規律の空白状態がもたらされた。国家は後退したが、新しい規律システムは作られなかったのである。こうした事情が、民主化の時代に総帥専横の無責任で不透明な族閥体制と高負債の外形拡張主義の問題点を集中的に表出させることになった。

二番目に、財閥体制自体の発展史から見ると、80年代後半は構造的矛盾が画然と顕わになった時期であった。この時期には、創業主の2, 3世が経営権を世襲して、そうでない場合でも創業主が既に高齢になった場合が多かった。これに依って、財閥総帥の無能と独断的判断のために投資行為の頻繁な失敗がもたらされた。経済構造が次第に高度化することによって、マーケティング、技術、ブランドなど、産業固有の資源と能力が持つ重要性が大きく増大して、産業の参入障壁が構築され、多角化の成功可能性が顕著に低下して、これはまた経営の失敗を増やす要因になった。1997年のIMF危機は、韓国経済が内部的にはこれ程迄に深く財閥に手足を取られているという、無責任な市場経済の矛盾が累積された結果であり、これが大企業の連鎖的不渡りと倒産として顕われたものであった。

しかし、97年の危機は第1幕であった。以後、1999～2000年には大宇の崩壊と現代の縮少・分割に代表される、韓国財閥の大激変が起きた。そして、そこには金大中政府の財閥改革政策の意義と限界もまた横たわっているのである。

## 2. 金大中政府の財閥改革政策、意義と限界

金大中政府は、民主化時代に財閥改革を実質的に推進する最初の政府だと言うことが出来るし、財閥の捕虜になった以前の‘軟性市場国家’とは、明らかに異なっていた。しかし、危機とIMF体制はDJ（訳者注 —— 金大中）政府の改革推進の踏み台でもあったが、圧迫要因でもあった。重要なことは、政策パラダイム自体が、利害当事者の参与を重視した以前の大衆経済論から競争市場の規律を重視するDJノミックス（訳者注 —— 金大中の経済学）に変わったという事実である。このことが、財閥改革政策の効果と限界を大きく規定した。

財閥改革政策は、最初は1998年1月に金大中大統領当選者が財閥総帥と結んだ5大合意事項を原則として推進された。5大原則は、①企業経営の透明性を高める、②相互支給保証の解消、③財務構造の画期的改善、④核心部門の設定および中小企業との協力関係強化、⑤支配株主および経営陣の責任強化、を内容としているが、これはIMFの初期構造調整要求とはかなりの差異があるものであった。1997年12月の救済金融提供当時、IMFが要求した企業の構造調整に関連した事項は、経営の透明性を高めること、官治金融の解消、過多借入の禁止など、主として直接的な彼らの関心事に局限されたものであって、財閥総帥の専横と無責任経営の弊害、これらをもたらしした所有支配構造、更には放漫な多角化に依る競争力弱化などについては、何らの言及もなかった。この点からすれば、上の5つの合意は、韓国経済の長きにわたる対内的制度改革の議題を盛り込んでいたと言うことが出来る。

5大原則に沿って、産業構造の改善、財務構造の改善、さらには支配構造の改善等において、決してその意味を過小評価出来ない重要な変化が起きた。IMFが要求した連結財務

諸表の作成、相互債務保証の撤廃に加えて、債務比率200パーセント以下への財務構造改善、核心事業分野の設定、商法改定に依る経営者責任の明示、そして不実企業の整理とビッグディール（大規模事業交換）等の措置が取られた。しかしその限界も明らかだったが、大宇財閥の破綻がこのことをよく物語っている。第1段階の改革政策に抜けていた点は、出資総額制限制度を撤廃して財閥の第2金融圏支配を放置したことであって、支配構造改善が形式的なものにとどまったところにあった。これによって、財閥改革は財務構造中心になり、系列社間出資が大幅に拡大した。最大の規律の場と信じられた資本市場も、慌ただしく外形だけが肥大していった。

大宇事態直後、政府は1999年8.15（訳者注 —— 韓国の日本からの独立を記念する「光復節」）慶祝辞において、3大補完課題（産業資本の金融支配遮断、系列社間循環出資及び不当内部取引抑制、変則相続及び贈与の防止）を加えた、いわゆる財閥改革‘5・3原則’を呈示した。出資総額制限制度も復活した。しかし、政府は大宇の崩壊に続いて、今度は現代財閥の経営権紛争と流動性危機の事態に直面した。そして2段階の改革政策の試みは、既得権層の攻勢と、政府の改革意志の弱さ、金融不安等の事情が重なって、早い時期に失踪するに至る。2001年2月以後には、‘常時改革体制’への転換が公表される。景気沈滞と、これを好機とした財閥の大々的な規制緩和攻勢に押されて、財閥改革は急激に後退した。30大大企業の企業集団指定制度や出資総額制限制度の有名無実化や、財閥所属金融機関の系列社支配権を更に強化して産業資本と金融資本の分離原則を破壊する、重大な反改革措置が取られるに至った。

### 3. 現代財閥の歴史と特徴、遅れた転換

現代財閥は、名実共に韓国経済の成長史を代表する国民的企業である。韓国の開発主義企業の化身であると言っても過言ではない。韓国の財閥は創立時期を中心に見れば、いくつかの系譜に区分される。①京城紡織、柳韓洋行のように、日帝時代（訳者注 —— 日本によって植民地支配された時期）に創立されて、解放以後経営を継続した企業がある。②ずっと遅く、大宇の様に、開発年代に入って始めて出現した企業群も存在する。③しかしながら現代は、三星、ラッキー金星、鮮京、韓国火薬などとともに、解放以後50年代にわたって創立された企業群に属する。このグループは、形成の契機に基づいて更にふたつの部類に分けて見ることが出来るが、ひとつは帰属財産（訳者注 —— 旧日本人所有財産）の払い下げを受けて企業基盤を確立した場合であり、他のひとつは、アメリカの援助と6.25（訳者注 —— 朝鮮戦争）の戦時需要に力を得て資本を蓄積した場合である。現代は後者の場合である。ここで注目しなければならないことは、現代を始めとして三星、大宇、ラッキー金星など、開発年代と以後の韓国を代表する財閥群が、日帝時代から連続した企業でないのは勿論、帰属財産払い下げを契機に基盤を確立した企業でもないという事実である。これは、日本帝国主義がいわば‘帝国の後裔’（offspring of empire）として韓国の資本家を創出して、これを植民地の遺産として継承させたとするエッカートの見解が、事実に反することを物語っている。京城紡織のような①の類型ではなく、現代、三星のよ

うな③の類型が、開発年代の代表的企業である。

開発年代に現代財閥は、他のどの企業よりもひととき目立って政府の戦略産業育成政策に呼応する、代表的な開発主義企業組織としての性格を見せた。果敢に潜在的比較優位産業に飛び込んで、その優位を顕在化させ、その成功を基盤として更に関連産業を開発して行く成長指向高投資戦略を取った。これは、三星グループが多少保守的に顕在的比較優位産業を中心として多角化を展開したのと、対照される。60年代は主として中核産業である建設活動を支援する方向で、70年代には造船業に進出するに伴ってその部品類を中心に関連産業を拡大した。このようにして、60年代末には未だ10大グループの隊列に入っていなかった現代は、70年代の重化学工業化とともに、韓国の代表的な‘重化学工業財閥’として確固とした地位を構築した。総帥専制主義の経営と閉鎖的で家産制的族閥体制という面では、現代はひととき特徴的であった。グループ次元の運営機構として社長団と運営委員会、総合企画室が勿論存在したが、‘王会長’と呼ばれる程、総帥・鄭周永個人の権限が絶対的で、意志決定において組織の論理が持つ意味は乏しかった。所有構造においても、他の財閥に比べて総帥一家の持分率が高く、血縁家族の経営参与が多い。グループ内部取引の比重も極めて高く、代表的なワンセット（one - set）統合追求型である。

80年代後半以後、現代グループは既に発展的転換の要求に直面していた。この時期に進出した新規産業の成績は、大部分不振であった。これは、現代電子、現代石油化学、現代総合木材や、証券、通信業などの事例に明瞭に顕われた。鄭周永の大統領選挙出馬のような行態は、退くべきときに退くことが出来ない総帥の独断によってもたらされた、非合理的意志決定の頂点に該当する。財閥の世代交代面でも、現代は難点にぶつかっていた。三星がいち早く三男を後継者と見なす作業を比較的摩擦なく推進したのに反して、現代の場合はそうは出来なかった。87年から鄭世永会長体制が出帆したが、相変わらず鄭周永が実権を行使していた。長男が死亡して、後継構図を巡る家族間の争いが予想されていたし、鄭周永死亡後にはグループ分割の可能性も高かった。

現代グループが抱えていたこうした構造的諸問題は、大統領選挙以後、現代に加えられた金融制裁措置のために、当分間は隠された。ある関係者は、‘現代は92年に鄭周永名誉会長が政界に進出したとき、既にIMF時代に入っていた’と語る。文民政府（訳者注 ― 金泳三政権を指す）の弾圧が、逆説的に現代では転禍為福となったのである。しかし、これは問題の解決ではなく、暫定的な縫合に過ぎなかった。金大中政府の登場は、現代が古くからの自分の慣性を復活させる機会を提供した。

#### 4. 構造改革の挑戦と現代主義の慣性、危機と小グループへの分割

現代グループが、97年の危機を転換点とする新しい構造改革の挑戦に、単純に眼をそむけたわけでは、決してなかった。われわれは、現代が、政府の財閥改革政策と債権銀行団の要求に応えながら、何回にもわたって構造改革案を出しているのを見ることが出来る。

1998.1.19構造改革案：核心主力業種を中心とする財務構造の画期的改善（宿願事業である製鉄事業留保、大型建設事業凍結、自立経営が不可能な系列社合併・売却、文化日報売却、及び漢拏系列社引き受け不可）、社外理事制を全系列社に拡大、支配株主を理事陣に含める。

1998.2.14,2.23構造改革案：社長団運営委員会及び総合企画室解体と、非常経営企画団への変更、鄭周永現代建設代表理事・名誉会長就任、鄭夢九・鄭夢憲グループ会長、系列社代表理事会長就任。

1998.12.15構造改革案：負債比率縮小（97年末572.3%、98年末332.6% → 99年末199.7%、2000年末177.6%）。主力業種を自動車・電子・重化学・建設・金融・サービスに再編。系列社63→32に縮小。

1999.1.9構造改革案：5大グループ事業構造調整合意により、石油化学・航空・鉄道車両・発電設備などを退出させ、資産1兆ウォン以上の系列社18個のうち3・4個の年内売却決定。2001年の自動車部門独立に続いて2005年迄に5大主力業種を小グループ化して分離計画。

1999.4.23.構造改革案：非核心業種売却、債務34兆減縮、自動車・電子・建設・重工業・金融の5個分野を主力として小グループ別分離（系列社61→26個、1999年）、2003年迄に小グループ分割完成、大株主5000億ウォン出資。

実際の実績においても、99年末現在負債比率は181.0パーセントへと大幅に減縮されて、当初目標（199.1パーセント）を達成した。これは、負債比率がむしろ増加した大字の場合とは対照的である。資産売却、資本拡充など、自救努力も計画通り履行した事実が顕われている。また、5個の主力業種の小グループ分離計画案は、後継構図も交通整理されていることを示唆する。鄭夢九の自動車会長産業と、鄭夢憲の現代建設と現代商船持分率を高める方向に進んだ98年以後の活発な持分交換が、このことを物語っている。

ところで、2000年4月の時点で金融監督院が構造調整を超過達成したと見たまさにその時期に、現代グループは前例のない危機に直面して、結局、現代投信、現代建設、現代電子などをグループから切り離しつつ、小グループに分割されるに至った。何故そうなったのか。①まず、拡張優先という現代主義の慣性が持続していて、構造調整が不振であった点を、挙げざるを得ない。負債比率を低めて系列社の数を減らすなど、それなりの実績を見せて、この点では現代は大字とは相当異なっていたのは事実であるが、5個の主力業種をそのまま維持して、起亜自動車、LG半導体を吸収するなど、依然として旧くからの拡張主義慣性を捨てることが出来ず、負債費用の減少は主として大規模有償増資を通して実現した。総負債減縮には格別効果がなかったのであり、増資物量の主要買収者は系列社であった。例えば現代建設の場合、グループの母企業として最も多くの物量を購入したが、国内建設市場の沈滞でグループ株式を購入する余裕のない状態で、負債の利子を支給するのもにも困難を抱えていた。②89年から鄭周永が生涯の宿願事業として全力で手につけ、98年に至って本格化した対北事業（金剛山観光事業）の打撃が、余りに大きかった。対北事

業は赤字のブラックホールで、この負担は現代建設、商船、電子など系列会社が分け合った。大規模な赤字だけが問題ではなかった。事業規模はグループの10パーセント以下であるが、グループ全体の最高経営者が、60~70パーセントの熱情を注いだという事実が重要である。

③事態が根本的に悪化したのは、金剛山事業を契機として、その間交通整理が出来たかのように見えた後継構図が、完全に揺さぶられたことに起因する。鄭周永は、鄭夢九中心の後継構図を、対北事業の主導権を持つ鄭夢憲に取り替えようと試みたが、このことが‘王子の乱’と呼ばれる、経営権を巡る誹謗合戦事態を招いた。また、鄭周永は、危機の展開過程で、‘韓国の最も尊敬される経営人’から、時代に立ち後れた族閥世襲の旧体制の頑固な守護者としての姿を見せた。それだけ現代グループの構造改革は遅れたのである。この遅れた転換が、グループの危機を取り返しのつかない道に追い込んでしまった。④しかしながら、現代の危機は単に一財閥グループの危機にはとどまらない。それは、理事会の構成から利害当事者の参与を排除して、財閥の金融支配を放置した、金大中政府の財閥改革政策の、DJノミックスの虚点と明瞭な限界も顕わにした。更には、それは1987年を転換点とする民主化時代の限界も生々しく見せることになった。韓国の民主主義は‘工場の入口’で完全に立ちすくんでいたものであり、それは現代の危機以後も続いているのである。

(瀧澤秀樹訳。なおハングル印刷にかかわる本誌の技術的困難から、表及び参考文献の日本語訳を省略した)